

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 17520091150996

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

基于价值的管理中的价值驱动因素探析
——在当当网的应用

A Research on value driver in the VBM structure
——the case of Dangdang

王晨倩

指导教师姓名: 毛付根 教授

专 业 名 称: 会 计 学

论文提交日期: 2012 年 4 月

论文答辩时间: 2012 年 6 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

随着经济全球化的巨大变革，企业生存发展环境日新月异，管理上的现代化趋势进一步加强，经营管理和内部组织结构都进行了不断的调整以适应外部环境经济一体化的变化以及内部股东和管理层目标一致性的要求，这些都给管理会计提出了全新的挑战。当代理问题出现，价值最大化成为企业内外部的一致目标的要求日趋明晰，因此在企业整个经营管理中实施价值管理的呼声越来越高。

基于价值的管理（VBM）在近些年来已经受到绝大多数财务管理、管理会计、战略、组织等理论研究的极力推崇，已经成为代表并囊括管理科学研究成果、方法和工具的一种崭新而又完整的框架体系。它与之前的管理会计理论的最大突破在于，强调了价值概念在企业管理中的核心地位，立足于企业整体价值的提升，突出企业的外部市场价值与内在经济价值的统一。

本文首先对该理论进行简要回顾，包括其定义、特征以及国内外管理会计学界对其的研究，继而通过结合以当当网为例的电子商务行业的特征，提出本文的VBM管理循环，并强调该循环中的核心为价值驱动因素。接着第四章立足于战略选择，利用总体行业吸引力分析和当当的竞争战略分析，明确当当提升价值创造过程中的主要障碍在于频繁的价格战、过低的利润率以及差异化程度较低的品牌辨识度，进而提出当当网的价值驱动因素图。第五章中从财务和非财务两个维度对价值驱动因素进行分解以及深入分析。在财务方面，从订单、销售、营销和供应链四个角度对包括订单有效性等诸多因素进行讨论；而在非财务方面，在流量、创新和客户三个角度对流量数量、质量以及转换三个价值起点，技术创新、模式创新等价值源泉以及品牌提升、顾客忠诚度方面分析企业核心价值动因。

本文的创新之处在于，通过结合VBM理论，以及当当网的发展现状，构造以价值驱动因素为贯穿始终的管理循环，并对价值驱动因素进行细致分解，分析其对于价值最大化目标的驱动力，强调从战略高度与具体实施过程中控制价值驱动因素，进而保证完整VBM框架的有效性，促进价值最大化的实现。

关键词：价值管理；价值动因；当当网

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

With the tremendous revolution of the world economy and improvement of the entrepreneurs' survival and development environment, the modernization of the management has been emphasized and the operation as well as organizational structure has been adjusted continuously to the great change of the outside trend of economy integration and demand calling for the consistent aim of shareholder and such other stakeholders as managers. All the changes has been put forward a brand new challenge for the managerial accounting theory and practice. When the agency problem comes out, the demand for maximizing value as the consistent goal outside and inside the company is clearer, while the need for adopting Value Based Management through the entire management process becomes urgent.

Value Based Management (VBM) has received the appraisal from many scholars whose research field concerning financial management, managerial accounting, strategy and organization, it is been recognized as a new and complete structure consisting the research fruit of managerial science. What makes it totally different from the previous managerial accounting theory is that VBM emphasizes the core place of value in the company management as well as the goal of improvement of entire value of the firm. This theory highly unifies the market value outside and economic value inside.

This essay reviews the relating theory at first, including the definition, the characteristics and the previous research of VBM, and then puts forward the VBM managerial cycle with distinctive characteristics of e-commerce firm, and emphasizes the core place of value driver in the cycle. In the chapter four, the essay taking Dangdang (a publicly listed company in NASDAQ) as example, starts from the strategic choice, analyzing the industry attractiveness and competitive strategy of Dangdang , clarifying the main barrier of frequent price competition, low profit margin and unclear brand identification, and then draws a picture of value driver in the value base management of e-commerce firm Dangdang . In chapter five, the essay analysis the detailed value driver in the financial and non-financial view. In the

financial part, the essay discusses several key drivers including effectiveness of order, operational income and so on in the terms of traffic states, cash flow and capital cost; While the non-financial part is divided into two sections which are innovation and customers, the writer deeply illustrates the value start of network traffic, such value source as technological innovation and commercial pattern, and the way to position the brand and elevate the customer loyalty.

The innovations of this essay are as follows: on the basis of previous theory, analyzing the current situation of e-commerce industry, constructing a managerial cycle with value driver throughout. Taking Dangdang as the case, elaborate the detailed value driver, and its drive power to the goal of maximizing value. Drawing the conclusion that only managing the value driver from strategic choice and operational process, the effectiveness of entire VBM structure could be guaranteed so as to reach the consistent goal.

Key Words: Value Based Management; value driver; Dangdang

目录

第一章 导论	1
一、选题背景	1
二、研究意义	1
三、研究思路与研究框架	2
第二章 基于价值的管理（VBM）的理论	3
一、基于价值的管理（VBM）的产生	3
二、文献综述	4
（一）基于价值的管理（VBM）的发展阶段	4
（二）基于价值的管理（VBM）的定义	4
1、以结果为出发点	4
2、以过程为出发点	5
3、以过程和结果相结合为出发点	6
4、以投入、过程、产出三者相结合为出发点	7
（三）基于价值的管理（VBM）的特征	7
（四）基于价值的管理（VBM）的主要研究	10
第三章 VBM 框架的核心——价值驱动因素	15
一、基于价值的管理（VBM）的框架理论基础	15
二、利用电商行业的 VBM 管理循环确定价值驱动因素	19
（一）电商企业的特征	19
（二）当当网 VBM 循环核心——价值驱动因素	22
第四章 利用战略定位确定当当的价值驱动因素	25
一、行业吸引力分析	25
（一）行业外部分析	26
（二）当当网所处行业内部竞争地位分析	28
二、当当网竞争战略分析	34
（一）三种基本战略选择	35
（二）当当网的战略选择	37
1、低成本战略的优势性	38
2、低成本战略的可行性	38
三、与当当网竞争战略相适应的价值驱动因素	39
第五章 分解当当的价值驱动因素	43
一、财务性价值驱动因素	43
（一）销售体系	43
1、营业收入	44
2、折扣	46
3、采购成本	47
4、应收账款&应付账款	48

(二) 订单体系.....	51
1、订单有效性.....	51
2、客单价.....	52
3、退换成本.....	53
4、重复购买率.....	54
(三) 营销体系.....	56
1、营销成本.....	56
2、商务营销合作.....	59
(四) 供应链体系.....	60
1、存货.....	60
2、物流执行成本.....	63
二、非财务性价值驱动因素	68
(一) 流量为王道.....	68
1、流量数量.....	68
2、流量质量.....	71
3、流量转换.....	75
(二) 创新为生产力.....	77
1、技术创新.....	77
2、商业模式创新.....	81
(三) 客户为中心.....	85
1、品牌文化.....	86
2、顾客忠诚度.....	90
3、顾客账户及交易安全性.....	94
第六章 研究结论与不足	96
一、研究结论	96
二、研究不足	97
参考文献	98

CONTENTS

Chapter 1 Introduction.....	1
一、 research background	1
二、 research purpose	1
三、 research method and structure	2
Chapter 2 Theory of VBM(Value Based Management)	3
一、 arise of VBM.....	3
二、 literature review	4
(一) history of VBM	4
(二) definition of VBM.....	4
1、 in terms of outcome	4
2、 in terms of process	5
3、 in terms of both process and outcome.....	6
4、 in terms of combination of input, process and outcome	7
(三) charateristics of VBM	7
(四) main research of VBM	10
Chapter 3 value driver in the VBM cycle	15
一、 theoretical basis of VBM structure.....	15
二、 determing value drivers with VBM cycle of e-commerce firm.....	19
(一) charateristics of e-commerce firms	19
(二) core of Dangdang's VBM cycle: value driver	22
Chapter 4 determing value driver of Dangdang with strategic positioning.....	25
一、 analysis of industry attractiveness.....	25
(一) analysis external environment of e-commer industry	26
(二) analysis of Dangdang's competitive status within industry	28
二、 analysis of Dangdang's competitive strategy	34
(一) three basic strategy	35
(二) strategic choice of Dangdang	37
1、 advantage of overall cost leadership	38
2、 feasibility of overall cost leadership in Dangdang.....	38
三、 value driver compatible with Dangdang's competitive strategy	39
Chapter 5 analysis of detail value drivers of Dangdang	43
一、 financial value driver	43
(一) sales system.....	43
1、 operating income.....	44
2、 discount expenses.....	46

3、procurement expenses.....	47
4、accounts receivable & accounts payable.....	48
(二) order system.....	51
1、effectiveness of order.....	51
2、ATV.....	52
3、alternation expenses.....	53
4、repeat purchase loyalty.....	54
(三) marketing system.....	56
1、marketing expenses.....	56
1、commerical marketing cooperating.....	59
(四) supply chain system.....	60
1、inventory.....	60
2、fufllment expenses.....	63
二、non-financial value driver.....	68
(一) network traffic as key.....	68
1、traffic volume.....	68
2、traffic quality.....	71
3、traffic conversion.....	75
(二) innovation as productive force.....	77
1、technological innovation.....	77
2、commercial pattern innovation.....	81
(三) customers as center.....	85
1、brand culture.....	86
2、customer loyalty.....	90
3、security of customer account and trasaction.....	94
Chapter 6 research conclusion and outlook.....	96
一、research conclusion.....	96
二、research outlook.....	97
Bibliography.....	98

第一章 导论

一、选题背景

现代财务学界认为企业的一切活动都是围绕价值进行的，从企业目标确定开始到组织架构设计、战略选择、投资、技术研发、生产销售、财务管理、人力资源管理和企业文化都是以价值为核心。但是，作为一个抽象的概念，价值从创造到管理、评估都贯穿于企业经营管理中，价值最大化是科学企业管理和企业发展的最终目标。随着中国市场化进程的推进，众多企业由于缺乏竞争优势而无法得到持续发展甚至无法继续生存，这些都迫使企业开始注重以价值为核心的管理，追求实现企业价值最大化的目标。

二、研究意义

在基于价值的管理（Value Based Management, VBM）理论被广泛接受的今天，有许多公司宣称他们已经实施了价值管理，但事实上，大部分公司都仅仅只是在业绩评价等管理过程中的单一环节进行了应用，而忽略了全过程的应用。另外，由于我国的现代财务管理起步较晚，从而制约了对于企业财务管理的研究，国内文献在研究 VBM 中大多集中于价值评价指标 EVA、MVA 等有效性的实证研究，较少涉及具体应用上。在面对日趋激烈的全球化竞争，只有坚持以价值创造为目标实施全面的基于价值的管理的企业才能够获得市场竞争力，从而增强企业价值。笔者认为价值驱动因素即动因管理是基于价值的管理中最重要核心，因此选取电子商务行业的典型案例——当当网，通过对价值驱动因素进行具体分解剖析，论证利用对这一强调重要性的控制变量——价值驱动因素的管理来推动企业管理向价值最大化的方向发展。

三、研究思路与研究框架

本文的研究方法主要是规范研究与案例分析。首先注重概念的界定和内涵特征的具体描述，其次，任何一项理论创新都要基于对该领域基础理论的把握上。因此，在归纳总结前人的基础上提出在电子商务行业 VBM 的整体软性管理循环，通过分析认为价值驱动因素是整个 VBM 管理循环中的核心要素，接着从外部行业影响和内部战略战术选择两方面分析电子商务行业，从战略高度明确价值驱动因素，接下来通过以当当网为例分解价值驱动因素，找出每一个具体因素背后对于价值的具体推动力以及如何正确利用该驱动因素实现价值创造最大化。

在第二章中，本文论述了 VBM 的发展历史、各种不同角度的定义和特征，并阐述了国内外学者从理论和实证两方面对于该理论的研究。

在第三章中，文章通过总结关于 VBM 框架的理论，根据电子商务行业的实际发展阶段，提出价值驱动因素是整个基于价值的管理循环中的核心，并强调其贯穿于整个管理过程中的地位。本章为下文的分析提出总体思路，即从战略高度掌握价值驱动因素，在实际实施中根据企业具体情况进行分解，并根据价值驱动因素确定价值评估的衡量标准与指标。

在第四章中，通过对电子商务行业进行行业吸引力分析，包括行业外部分析与当当网在行业内部所处竞争地位分析，加之针对不同竞争战略提出不同的相适应的价值驱动因素。根据具体案例当当网所实行的总成本领先战略提出适合其发展情况的价值驱动因素图。

在第五章中，利用当当网的数据与发展状况，从财务与非财务两个大方向对价值驱动因素进行分解，并进行深入分析其对于价值的具体影响作用。

第六章提出文章的研究结论，并论述研究不足。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库